

# MFF

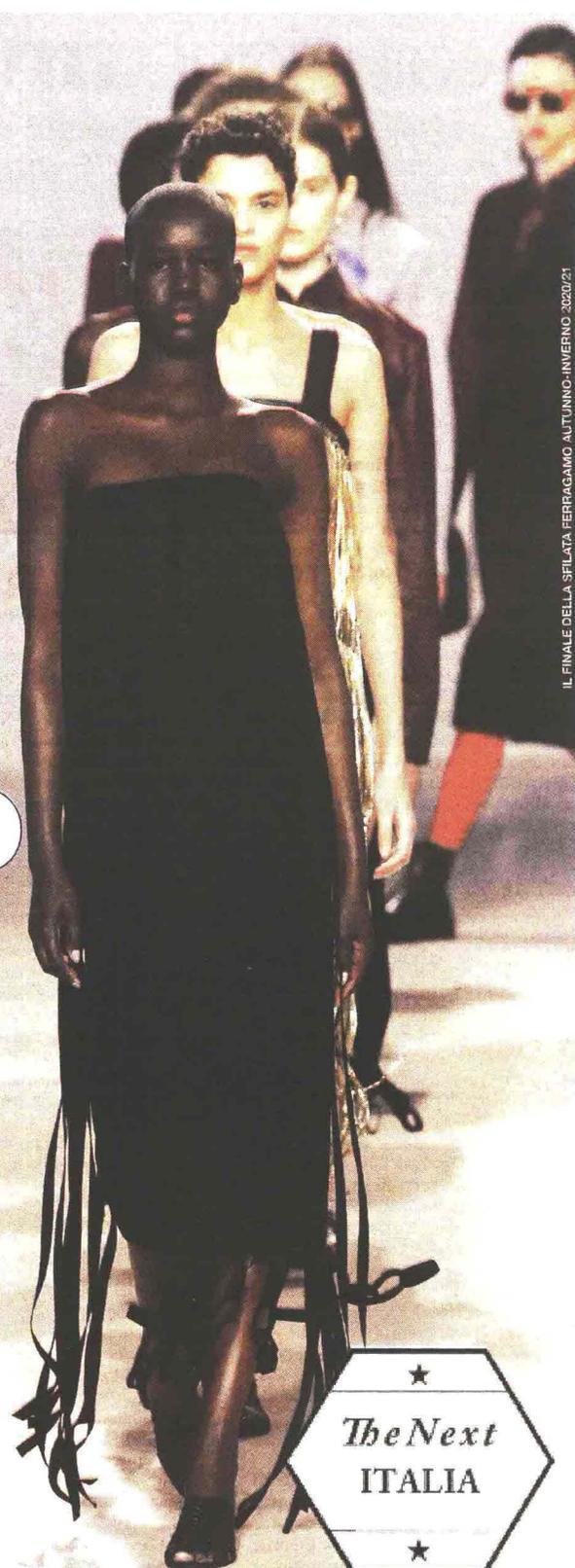
f a s h i o n

## La nuova era Ferragamo

**Dalla gestione della supply chain allo showroom virtuale. Dal rimbalzo della Cina alla necessità di dare continuità alle collezioni. Fino alla questione affitti nel retail e al ricorso agli ammortizzatori sociali. «Fa parte della creatività italiana sapersi reinventare», ha spiegato il ceo Micaela Le Divelec Lemmi, in un'intervista esclusiva a MFF. Il gruppo ha chiuso il trimestre con ricavi a 220 milioni (-30,6%)**

«Siamo di fronte a una vera e propria rivoluzione». Micaela Le Divelec Lemmi, ceo di Ferragamo, usa queste parole per raccontare il percorso di trasformazione della maison fiorentina. Approfondendo in un'intervista esclusiva con MFF tematiche come l'atteso rimbalzo della Cina, la questione supply chain, la necessità di garantire una continuità alle collezioni e questioni cruciali come la gestione degli affitti e gli ammortizzatori sociali. Ieri il cda della società ha comunicato che il primo trimestre 2020 si è chiuso con ricavi in calo del 30,6% a 220 milioni di euro. Parallelamente è stata annunciata la revoca della proposta di distribuzione dell'utile di esercizio 2019. Creato inoltre un comitato esecutivo per far fronte all'emergenza. L'assemblea ordinaria è stata posticipata all'8 maggio.

*continua a pag. 11*



IL FINALE DELLA SFILATA FERRAGAMO AUTUNNO-INVERNO 2020/21

126630

segue da pag. 1

**Come si sta evolvendo la situazione in Cina? Stanno effettivamente arrivando i primi segnali positivi?**

Forse è l'unico spiraglio di luce che vediamo in questo periodo. Tra l'altro, anche l'atteggiamento dei colleghi cinesi è estremamente incoraggiante. Sono molto partecipi della situazione, avendola già vissuta. Si è creato un senso di famiglia più forte di prima.

**Gli store sono tornati in attività su quel mercato?**

In Cina hanno riaperto, non tutti ancora a orario pieno. Vediamo progressivamente un ritorno del traffico, anche se c'è un'area della Cina che purtroppo è stata nuovamente chiusa per il rischio del contagio di ritorno. Nonostante i primi giorni ci fosse molta speranza e si intravedesse la possibilità di un recupero rapido, in realtà c'è un po' di scetticismo anche da parte dei cinesi, in questo momento. Ogni giorno, in base alle notizie, ci sono complessità diverse che devono essere affrontate.

**Avete già visto i primi segnali di un rimbalzo della domanda, anche con ordini digitali?**

La Cina sta chiedendo prodotto. È anche vero che, nel mese di gennaio e di febbraio quando è scoppiata la pandemia, abbiamo rallentato il flusso della merce sul Paese. C'è l'impressione che ci sia proprio voglia di leggerezza, di tornare a una vita normale.

**Però è una cosa molto lenta...**

Assolutamente. La Cina continentale ha una situazione più monitorata. Invece, a Hong Kong, con il ritorno degli studenti che sono arrivati da tutti i Paesi occidentali riportando casi di coronavirus, da questa settimana tutti gli uffici sono di nuovo a orario ridotto. I negozi sono aperti, ma devo dire che il rimbalzo a cui stiamo assistendo nel mainland China non si vede ancora. Macao è completamente deserta.

**Come state affrontando la tematica della supply chain?**

Ogni giorno e ogni settimana c'è una situazione diversa. Attualmente, il lavoro che stiamo facendo è di valutazione e di analisi di ciò che può richiedere una graduale ripresa delle attività. Stiamo cercando di capire come e quando questo sarà possibile.

**Poi ci sarà il problema di iniziare a fare le vendite, a pensare alle collezioni...**

Il programma di sviluppo delle collezioni è proseguito, anche se a ritmo ridotto. Siamo andati avanti con l'obiettivo di avere delle collezioni che siano molto focalizzate, riflettendo e definendo dei calendari e dei timing anche di presentazione che a oggi non risultano ancora ufficializzati e che potrebbero subire ulteriori adattamenti. Abbiamo tutte le attività concentrate sul sito fiorentino

di Osmannoro, sia le attività di sviluppo delle collezioni, sia le attività di manovra, prototipia e campionario che quelle logistiche. Contando sul sostegno da parte delle autorità, il nostro obiettivo sarebbe quello di provare, nella piena tutela della salute dei dipendenti in primis e nel rispetto delle disposizioni, a far ripartire progressivamente le attività cercando di non interrompere il flusso, che per 15 giorni, è stato fermo e che un ulteriore prolungamento dello stop potrebbe rallentare in maniera consistente.

**Qualcuno ha ipotizzato addirittura di salti stagione...**

Francamente, non crediamo che possa essere una soluzione percorribile. Forse potrebbe esserci un dilatamento dei calendari dando più vita alle collezioni dentro ai negozi, con una dosatura delle delivery e una dilatazione della finestra di vendita, per quanto il tutto sia poi legato alle scadenze dei saldi. È vero che il calendario originale che avevamo fissato per la presentazione della pre-collezione non è praticabile. Credo che la chiave sarà che le collezioni debbano essere molto, molto focalizzate.

**Cosa intende per focalizzate?**

Valutando categoria merceologica per categoria merceologica, con una definizione aprioristica del numero dei key look che vogliamo andare a sviluppare. Lavorando poi sulla profondità degli ordini rispetto all'ampiezza. Soprattutto in questo momento sarà fondamentale che tutta la supply chain sia regolata sul fatto di lavorare su volumi di materiali in tempi ragionevolmente più brevi.

**Quale sarà il primo appuntamento di vendita? Giugno?**

Non so dare una data, perché l'obiettivo sarebbe presentare la main collection uomo e donna primavera-estate durante il mese di giugno. Non posso dire se all'inizio, a metà o alla fine. Tutto dipende dai tempi di riapertura. A un certo punto abbiamo ipotizzato per settembre, ma a settembre sarebbe troppo tardi e vorrebbe dire fare un salto eccessivo. Stiamo tecnicamente definendo la modalità, sicuramente proseguiamo l'esperimento dello showroom virtuale che è stato assolutamente positivo.

**Per lo showroom virtuale, avete elaborato dei software ad hoc?**

Abbiamo realizzato un accordo con Hyphen per la realizzazione di immagini in alta definizione con una visione a 360°. Andando avanti, credo che questo sia uno

degli strumenti che manterremo vivi, anche nell'ottica di dare un'opportunità di servizio aggiuntivo ai buyer. Lo abbiamo usato per la collezione dell'ultimo fashion show, perché i primi casi di coronavirus a Milano si sono verificati a ridosso della settimana della moda. Siamo stati obbligati a chiudere lo showroom fisico prima ancora di aver avviato le vendite e, nell'arco di 48 ore, abbiamo formalizzato e finalizzato questo showroom virtuale per tutti i mercati, incluso il wholesale.

**La produzione, i fitting, la scelta dei materiali e dei tessuti potranno diventare virtuali?**

Credo molto nell'uso della tecnologia al servizio dell'impresa. Ma onestamente bisognerà rompere alcuni tabù dei team stile e produzione in generale. Lo vedo più possibile nella fase di prototipazione. Se si parla poi della visualizzazione della collezione, del fitting e quant'altro, al momento vedo molto difficile poterlo fare in digitale. Credo che l'elemento umano, quello del lavoro manuale, della manodopera e il tocco creativo siano e rimangano fondamentali nel nostro settore.

**A settembre pensate di sfilare co-ed. Ma bisogna vedere cosa succederà...**

Esatto, bisognerà comprendere come. È tutto da capire se, effettivamente, questo discorso della distanza sociale e fisica sarà mantenuto. Stiamo facendo un esercizio di flessibilità e questo, in un settore come il nostro, forse, ogni tanto ci vuole. Parlo del fatto di ricentrarsi, immaginare ipotesi e scenari diversi e poi adeguarsi in funzione della possibilità. Non dobbiamo farci spaventare dal non avere una data certa o un calendario determinato, fa parte anche della creatività italiana il sapersi reinventare.

**Siamo di fronte a una rivoluzione per Ferragamo? E anche per**

**la moda?**

È una rivoluzione, sì. Io credo molto nella capacità di adattamento e nello spirito di sopravvivenza dell'essere umano. Penso che le situazioni estreme siano forse quelle che ci mettono nella condizione di tirar fuori il meglio di noi stessi.

**Cosa scomparirà?**

Penso che ci sarà una voglia di leggerezza, forse meno quella di eccesso. Per ciò che si è visto all'uscita di altre situazioni di crisi si tenderà un po' più alla sobrietà. Si guarderà a un sistema valoriale di brand che va oltre al prodotto.

**La creatività cambierà?**

Per forza. Mi è venuta in mente anche una tematica su cui ci stavamo interrogando, ovvero il vintage e il second hand. In realtà sembra che questo mercato abbia subito una brusca battuta di arresto perché c'è il timore di indossare indumenti dei quali non si conosce la reale provenienza. Inoltre alcuni canali, come il digitale, potrebbero avere un diverso ruolo.

**Molti hanno espresso**

**difficoltà nel pagare gli affitti. Cosa ne pensa?**

Questa situazione ha toccato tutti i settori. A mio avviso essendoci nella maggioranza dei casi rapporti di partnership con i landlord ed essendo il valore della locazione e degli spazi commerciali collegati all'attività che questi sono in grado di generare, sarebbe auspicabile una condivisione dell'onere. Ad oggi non è così, purtroppo. Devo dire che i proprietari dei negozi in Cina sono stati un grandissimo esempio, perché in alcuni casi, si sono spontaneamente rivolti ai loro affittuari per proporre delle nuove condizioni commerciali

all'inizio della crisi da covid-19.  
**Ricorrerete ad ammortizzatori sociali?**

Abbiamo preso in considerazione tutti gli strumenti possibili nell'evolversi dello scenario. Come la maggior parte dei concorrenti, abbiamo iniziato con lo smart working e con l'utilizzo delle ferie residue. Nel momento in cui il decreto Salva Italia ci ha messo a disposizione i dovuti ammortizzatori sociali, ne abbiamo valutato l'utilizzo

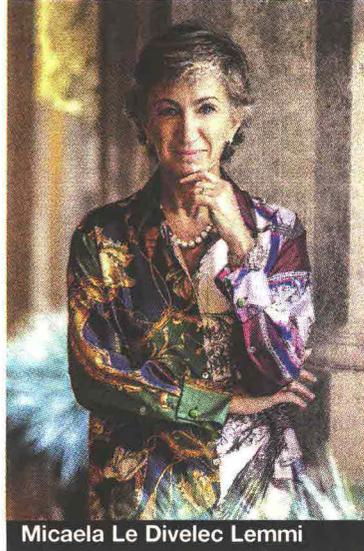
**Ci sarà quindi la cassaintegrazione?**

Si tratta di una forma di protezione della forza lavoro, per salvaguardare i livelli occupazionali in attesa della ripresa della piena attività. Sono procedimenti diversi per il retail, per la produzione e uffici messi in atto dalla scorsa settimana. Nel nostro settore non si parla volentieri del far ricorso alla cassa integrazione, forse per la prima volta nella storia del mondo del lusso, fatta eccezione per alcuni brand transalpini, tutte le aziende hanno fatto ricorso alla cassa integrazione e agli strumenti messi loro a disposizione dai vari governi.

**Sembrare molto coesi e focalizzati su dove volete andare. È un bel messaggio...**

Sì lo siamo. Gli scenari sono mobili, ma c'è un forte impegno a tenersi reciprocamente aggiornati e allineati quotidianamente. È importante per tutto il team sapere che c'è una strada tracciata e che non si sta perdendo di vista l'obiettivo. (riproduzione riservata)

**Chiara Bottoni e Stefano Roncato**



Micaela Le Divelec Lemmi

